

# COMPLEXO COUREIRO- CALÇADISTA NACIONAL: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE APOIO DO BNDES

Ana Paula Fontenelle Gorini  
Sandra Helena Gomes de Siqueira\*

BENS NÃO-DURÁVEIS

---

*\*Respectivamente, gerente e técnica da Gerência de Estudos de Bens de Consumo Não-Duráveis do BNDES.*

*As autoras agradecem a participação da estagiária Renata Faria Franco e o apoio bibliográfico de Arthur Adolfo Garbayo, bem como a colaboração das empresas consultadas, do BRDE e das associações do setor, destacadamente a Assintecal, a Abramec, a Abicalçados, a Abicouro e o CIBC. Agradecimento especial dedicamos a Fernando L. Motta dos Santos, do BRDE, por suas preciosas contribuições.*

**Resumo**

**O** programa de financiamento do BNDES ao setor coureiro-calçadista foi criado em abril de 1995, com vigência prevista até dezembro de 1996. Entretanto, o prazo foi prorrogado até junho de 1998. Os segmentos apoiáveis eram: calçados de qualquer material, beneficiamento de couro, artefatos de couro, componentes e insumos.

Este trabalho é o resultado de pesquisa realizada pela Gerência de Estudos Setoriais de Bens de Consumo Não-Duráveis do BNDES em todos os segmentos apoiados, para avaliar os resultados do programa junto a empresas clientes do Sistema. Faz parte do trabalho, ainda, uma apreciação do setor no Brasil e no mundo.

## Introdução

O setor coureiro-calçadista é de extrema importância na economia brasileira, não só pelo volume de exportações, mas também pela geração de empregos (em torno de 700 mil). Os problemas atualmente enfrentados, além de terem uma dimensão estrutural (custo e tecnologia), são de ordem conjuntural, estando associados ao processo de abertura da economia brasileira e aos demais aspectos macroeconômicos. O setor, que foi protegido durante muito tempo, vem se defrontando desde o início do Plano Real com um novo concorrente: o produto importado, principalmente oriundo dos países asiáticos. Paralelamente, a competitividade externa dos produtos nacionais também sofreu grande deterioração.

O desenvolvimento do complexo coureiro-calçadista no Brasil teve início no século passado, no Rio Grande do Sul, com o surgimento e o fortalecimento de muitos curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos, que aproveitavam a grande disponibilidade de peles vacuns oriundas, primeiro, das charqueadas e, mais tarde, dos frigoríficos. O processo de curtimento, que começou de maneira rudimentar, aperfeiçoou-se graças ao aporte de tecnologia e equipamentos da Europa, permitindo já após o fim da 1ª Grande Guerra o início da exportação de couros [ONU/Cepal (1997)]. A maior concentração de curtumes ocorreu na conhecida região do Vale dos Sinos (RS). Outra região que se destacou com a atividade curtidora foi a cidade de Franca (SP) a 400 km ao norte da capital São Paulo.

Foi com a 1ª Grande Guerra que o movimento de exportação da indústria de calçados teve início, mas somente na 2ª Guerra Mundial se expandiu, fornecendo cuturnos para os exércitos brasileiro e venezuelano. O comércio de calçados com os Estados Unidos só teve início no fim da década de 60, apoiado no *cluster* industrial já existente no Vale dos Sinos e, em menor escala, no de Franca. O Vale dos Sinos se especializara em calçados femininos de couro, enquanto Franca se destacava pelos calçados masculinos. Nesse período, a ação coletiva das então pequenas empresas na identificação de mercados externos e os incentivos à exportação introduzidos pelo governo foram fundamentais para o *boom* exportador. Desde essa época, o BNDES já financiava o investimento fixo dessa indústria, cabendo destacar a atuação do BRDE na região, permitindo que os produtores respondessem às exigências dos importadores de lotes maiores e padrão de produto.

Na década de 70, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações nacionais. No rastro desse desenvolvimento, os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes se implantaram no Rio Grande do Sul, contribuindo para o avanço tecnológico do setor coureiro-calçadista. Hoje, cerca de 85% das exportações nacionais de calçados são originárias do Rio Grande do Sul, índice que, em 1990, representava 80%.

Cerca de 38% das exportações brasileiras de couro originam-se também no Rio Grande do Sul, que atualmente, no entanto, está mais voltado para a oferta de matéria-prima aos produtores locais, que chegam a produzir de 150 a 180 milhões de pares de calçados/ano (em torno de 33% da produção nacional). O segundo estado com maior volume de exportação de couro é São Paulo (com 26%), enquanto o Centro-Oeste, apesar de possuir boa parte do gado brasileiro, cuja criação vem se deslocando para lá há alguns anos, ainda exporta muito pouco (apenas 4,4% do total das exportações), uma vez que ainda existem poucos curtumes na região e parte do abate do gado é feito em outros centros (Minas Gerais e São Paulo).

Este trabalho procura avaliar os resultados obtidos com os investimentos apoiados pelo programa coureiro-calçadista do BNDES, através do envio de questionários (ver Anexo) às empresas financiadas. Tal programa foi implantado numa época de crise do setor, visando, principalmente, à modernização produtiva e gerencial nos diversos segmentos da cadeia industrial. Os questionários também forneceram uma idéia, ainda que parcial, muito ilustrativa a respeito do setor, que incluímos nesse trabalho.

Os setores considerados aqui são os de couro, calçados, componentes, artefatos, máquinas e equipamentos.

## **Mercado Interno Couro**

**O** Brasil possui o maior rebanho bovino comercializável do mundo (o da Índia é maior, porém há dificuldades de comercialização por motivos religiosos) e um dos maiores parques produtivos em frigoríficos e curtumes.

Em 1997, foram cerca de 30 milhões de abates, que, no entanto, ainda apresentam indicadores de baixa qualidade em relação às peles produzidas. O maior número de cabeças de gado está na região Centro-Oeste (cerca de 35% do rebanho total). A região Sudeste possui o segundo maior rebanho, com 33.500 cabeças (23% do total), que vem declinando ano a ano. As únicas regiões que apresentaram aumento no número de seu rebanho no período que vai de 1989 a 1998 [CICB (s/data)] foram o Norte e o Centro-Oeste, alcançando, respectivamente, taxas de crescimento acumuladas de 21% e 11% naquele período (a taxa média de crescimento do

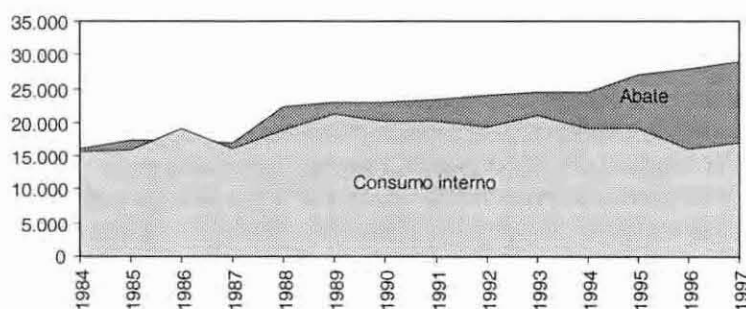
rebanho nacional foi de apenas 1% no mesmo período). A região Sul, que detém o terceiro maior rebanho (16% do total), também vem perdendo participação no total nacional.

O Conselho Nacional da Pecuária de Corte estima que o abate em 2002 será de 40 milhões de cabeças. No entanto, apesar do crescente número de abates (26% de crescimento nos últimos oito anos), o consumo doméstico de couros – estimado pelo consumo aparente<sup>1</sup> – não vem crescendo na mesma proporção, mantendo-se, ao contrário, em torno dos mesmos valores há vários anos (Gráfico 1). Além do baixo consumo doméstico de calçados de couro – inferior a um par *per capita* –, é inquestionável a progressiva redução do uso do couro em calçados e artefatos em prol dos sintéticos e outros materiais alternativos.

O Programa Calçado Brasil estima que, em 2000, o uso de plásticos, por exemplo, em calçados – sapatos, tênis e chinelos – deverá ficar próximo de dois terços da produção nacional, destinada tanto ao mercado interno quanto ao externo. A Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados) inseriu no Programa a projeção de que o setor deverá produzir, naquele ano, 213 milhões de pares de calçados de couro e 342 milhões de pares de calçados sintéticos, ou seja, apenas 38% usarão a matéria-prima couro.<sup>2</sup>

Deste modo, a expectativa é a de que mais couros estejam disponíveis para a exportação e para outros fins, entre os quais caberia destacar a indústria de móveis e de revestimento de veículos, em que o percentual do couro utilizado ainda é baixo em relação aos patamares internacionais. Segundo recente trabalho do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB), entre 20% e 40% do mercado de estofados de salas dos Estados Unidos e da Europa, por exemplo, utilizam couro, percentual que no Brasil encontra-se entre 2% e 4%.

**Gráfico 1**  
**Evolução do Abate e Consumo Aparente – 1984/97**  
(Em Mil Unidades)



Fonte: Secex/CICB.  
Elaboração: BNDES.

<sup>1</sup> O cálculo do consumo aparente não levou em conta a variação de estoques, não disponível.

<sup>2</sup> Um outro agravante é que os couros natural e sintético podem ser facilmente confundidos, apesar de o primeiro ser "oriundo exclusivamente de pele animal, curtido por qualquer processo, constituído essencialmente de derme" [Móvil Fornecedores (1998)], enquanto o outro é industrializado. Há algumas legislações que tentam esclarecer essa diferença. Desde 1965, existe a Lei 4.888, que proíbe a utilização do termo couro em produtos industrializados. Em 1996, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) elaborou a MB 9236, que exige que o material seja identificado pelo fabricante.

A predominância do gado zebuino no Brasil traz uma desvantagem em relação ao gado argentino, de origem européia, pois possui o que se chama de "cupim", que dificulta a retirada do couro inteiro, sem imperfeições, sendo mais próprio para cortes. No entanto, alguns grandes curtumes já conseguem aproveitar esse tipo de couro para usos mais nobres.

Além disso, há pouco incentivo aos pecuaristas no tratamento do gado, de modo a impedir que o couro tenha marcas prejudiciais, como as de bernes,<sup>3</sup> arranhões decorrentes do uso de arame farpado, marcas de ferro, entre outras, o que faz com que a pele, por vezes também extraída de forma inadequada, seja classificada como de baixa qualidade, obtendo-se couros com menor valor na exportação.

Alguns curtumes, cientes da importância do maior envolvimento dos pecuaristas e frigoríficos na melhoria da qualidade das peles brasileiras, vêm fazendo um trabalho de conscientização/parceria junto a tais integrantes da cadeia coureiro-calçadista. Além disso, o setor também vem procurando corrigir suas próprias deficiências, acenando com alternativas de produção mais eficientes e maior integração com fornecedores e clientes. Os ganhos decorrentes dessa coordenação integrada do complexo coureiro-calçadista poderão ser diretamente expressos em termos de qualidade e preço.

A indústria gaúcha de couro, importante fornecedora de couro acabado para a indústria local, vem se aperfeiçoando e se especializando em acabamento de couros inteiros para a indústria de estofamento de móveis e automóveis, cuja demanda é crescente no mercado externo [*Courobusiness* n. 2 (1998)]. Atualmente, o Rio Grande do Sul produz cerca de seis milhões de couros, a partir de peles não só da região (dois milhões – que são quase totalmente direcionados para a produção de estofados), mas também do Centro-Oeste (quatro milhões).

## Calçados

Depois da implantação do Plano Real, o setor calçadista vem passando por uma série de dificuldades para se manter atuante nos mercados interno e externo. Internamente, entre as principais dificuldades destacam-se a baixa inovação tecnológica do setor e a concorrência com o produto importado [*Courobusiness* n. 1 (1988)]. Externamente, o crescimento da concorrência asiática e também de países europeus, como Itália, Espanha e Portugal, ultimamente, tem absorvido parcela significativa do mercado brasileiro de sapatos. Some-se a isto o desenvolvimento de produtos sintéticos, que vêm substituindo os calçados de couro natural, base das exportações brasileiras de calçados. Não obstante, o setor tem apresentado um incremento da qualidade do produto, resultado combinado da aplica-

<sup>3</sup> Tipo de mosca que coloca os ovos sob a pele do gado. Ao se desenvolver e depois "nascer", a mosca deixa feridas na pele que, mesmo cicatrizadas, causam-lhe imperfeições.



ção de materiais mais sofisticados e da melhoria nos processos de acabamento.

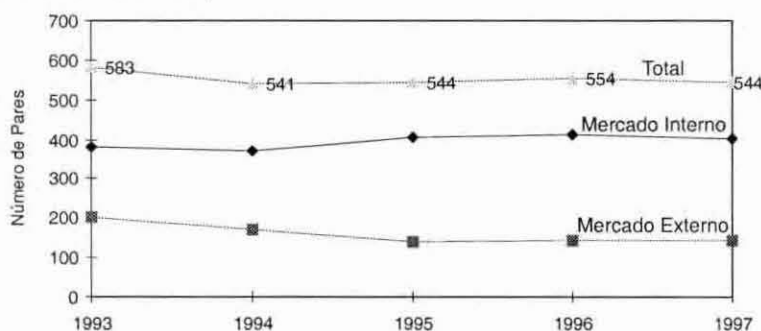
A cadeia industrial é praticamente auto-suficiente, à exceção da fabricação de equipamentos mais sofisticados – com componentes eletrônicos – e de alguns insumos químicos e petroquímicos – controlados por monopólios. As matérias-primas demandadas pela indústria coureiro-calçadista são abundantes no país e, salvo alguns produtos derivados do petróleo, fundamentais à produção de artigos esportivos e cujos preços são mais elevados do que os internacionais, os preços são compatíveis com os da oferta internacional<sup>4</sup> [Programa Calçado do Brasil – Planejamento Estratégico Setorial (nov. 1996)].

As empresas voltadas para a exportação de calçados compram externamente grande parte de sua principal matéria-prima, o couro. Isso ocorre devido a vários fatores, entre os quais destacam-se: a) a qualidade superior do couro importado; e b) os incentivos à importação do couro semi-acabado/acabado (de maior valor agregado) e à exportação nacional de couros em estágio *wet-blue* (de menor valor agregado), devido às distintas tarifas de importação/exportação de couros em variados estágios de acabamento e ao mecanismo de *drawback*.

A produção brasileira de calçados tem permanecido estável nos últimos anos, assim como as parcelas que vão para os mercados interno e externo. A maior parcela vai para o mercado interno (quase 75% nos últimos três anos), como se pode ver no Gráfico 2. Dados preliminares para 1998 estimam uma queda de 4% da produção em relação a 1997, principalmente em função do declínio das exportações [Abicalçados (1998)].

A região Sudeste, onde se destacam os pólos calçadistas de Franca (SP), importante produtor de calçados masculinos de

**Gráfico 2**  
**Produção Brasileira de Calçados – 1993/97**  
(Em Milhões de Pares)



Fonte: Abicalçados.

<sup>4</sup> O sulfato de cromo, essencial no curtimento da grande maioria das peles, constitui exceção, apresentando preço externo inferior ao doméstico.

couro, Birigüi (SP), produtor de calçados infantis, Nova Serrana (MG) e Belo Horizonte (MG), é responsável por 45% da produção nacional. A região Sul, onde se destaca o pólo calçadista do Vale dos Sinos (RS), concentra aproximadamente 33% da produção nacional de calçados.

No Vale dos Sinos existe um pólo industrial completo, reunindo fabricantes de máquinas e componentes e das principais matérias-primas, representando forte vantagem competitiva; em Franca observa-se também boa concentração, embora incompleta pela falta de fabricantes de máquinas.

Os pólos industriais calçadistas, como os de Franca, Vale dos Sinos, Jaú e Birigüi, têm registrado sucessivos fechamentos e paralisações de indústrias, devido não só à forte concorrência do mercado internacional, como também aos deslocamentos de empresas para outros estados da Federação, que acenam para a instalação de indústrias em seus territórios em troca de subsídios fiscais, o que, por vezes, pode trazer problemas sociais e esvaziamento da arrecadação, assim como perda das sinergias do *cluster* industrial.

No que diz respeito à mão-de-obra, nota-se um aumento da qualificação, resultado não só da atuação dos estabelecimentos de formação e treinamento, como da modernização tecnológica e da introdução de métodos mais participativos de gestão. Cerca de 70% da mão-de-obra do setor estão no Rio Grande do Sul e em São Paulo, e o salário médio, no Brasil, está crescendo. Segundo a Abicalçados, em 1995 ele era de R\$ 212,00, enquanto em 1997 foi de R\$ 264,00 [Abicalçados (1998); fonte: MTb/Caged].

## Componentes

A indústria coureiro-calçadista é a que mais absorve a produção da indústria de componentes, que inclui produtos químicos, metais, têxteis, embalagens, sintéticos, entre outros, os quais também se destinam a outras indústrias. A produção é feita por empresas de todos os portes, exceto a de produtos químicos, cujas empresas são predominantemente de grande porte. Mas, com o progressivo aumento da terceirização em vários segmentos industriais, o número de empresas pequenas vem crescendo.

O Rio Grande do Sul é um importante pólo produtor e exportador de componentes, concentrando grande parte das empresas (Tabela 1). Segundo a Associação Brasileira de Componentes para Calçados e Couro (Assintecal), alguns aspectos podem ser observados a respeito do setor:

- em que pese o crescimento das exportações – de US\$ 55 milhões em 1995 para US\$ 180 milhões em 1997 –, o setor tem ociosidade não só pela diminuição das exportações de calçados, mas também pelo aumento das importações de componentes, devido à abertura comercial;



Tabela 1

**Empresas de Componentes para Couro e Calçados, por Produto**

COMPONENTES	BRASIL	RIO GRANDE DO SUL	PARTICIPAÇÃO %
Palmilhas e Termoconformados	125	75	60
Solados e Fôrmas	190	110	58
Metais	210	160	76
Embalagens	80	55	69
Produtos Químicos para Couro	165	75	45
Produtos Químicos para Calçados	75	45	60
Têxteis e Sintéticos	185	70	38
<b>Total</b>	<b>1.030</b>	<b>590</b>	<b>57</b>

Fonte: Assintecal.

- o setor está diversificando sua produção, para atender a outros setores, principalmente a indústria química, evitando assim a dependência do setor calçadista;
- poucas empresas atuam no mercado internacional, e as que o fazem são sempre as mesmas e, predominantemente, do setor químico e de grande porte;
- não são desenvolvidas, pelas empresas, ações sistemáticas no comércio internacional; e
- ainda não há qualquer movimento expressivo na direção dos novos pólos calçadistas.

Este segmento abrange produtos de couro para vestuário, casa, calçados, artigos esportivos, instrumentos musicais etc. Sabe-se, no entanto, que a produção, feita por pequenas empresas, muitas clandestinas, é artesanal e difícil de precisar.

**Artefatos de Couro**

A indústria é intensiva em mão-de-obra e predominam as pequenas empresas. Embora tenha havido alguma melhoria em nível tecnológico, ainda há tarefas que continuam artesanais, e a mão-de-obra tem um grande peso no custo final do produto.

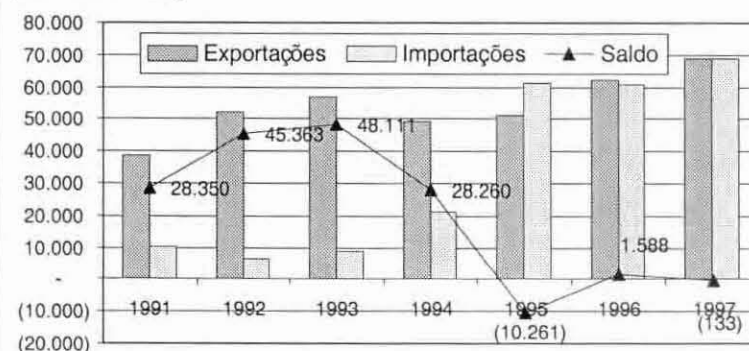
No comércio internacional, embora a Itália seja tradicionalmente a maior exportadora em quantidade de produtos e a Espanha reconhecida sob o ponto de vista tecnológico, a China foi o país que mais exportou para o Brasil em 1996 e 1997 (US\$ 24.700 mil FOB e US\$ 27.200 mil FOB, respectivamente). Hong Kong e Estados Unidos também se destacaram como grandes exportadores.

O saldo comercial deste segmento se equilibra no Brasil, e quase toda a exportação nacional está concentrada nos Estados do

Gráfico 3

**Evolução da Balança Comercial de Artefatos de Couro – 1991/97**

(Em US\$ Mil FOB)



Fonte: Secex.

Elaboração: BNDES.

Rio Grande do Sul, com 64% das exportações, e de São Paulo, com 27% (período janeiro/abril de 1998).

O setor enfrenta dificuldades comuns a setores pouco estruturados, com pouca atuação em pesquisa de mercado e estrutura de preços deficiente. Além disso, tem uma carga de 10% de IPI, o que estimula a existência de empresas clandestinas e diminui sua competitividade.

## Máquinas

No Brasil, hoje, existem cerca de 86 indústrias que produzem máquinas e equipamentos para couro, calçados e afins (em 1993, eram 138). Há um baixo grau de modernização da indústria de bens de capital voltada para o setor no que se refere à incorporação de tecnologias, principalmente quanto a componentes microeletrônicos. Ainda assim, o setor ocupa 70% da sua capacidade instalada, mas é capaz de suprir o aumento da demanda mediante a contratação de mão-de-obra, que é abundante e qualificada.

No entanto, segundo informações do setor, há uma enorme carência de financiamentos com custos acessíveis para a produção e comercialização de seus produtos. A indústria italiana, que tem, atualmente, a liderança na tecnologia de máquinas e equipamentos para couro e calçados, sobressaindo-se ainda na criação de moda e *design*, por exemplo, conta com aporte do governo, uma vasta gama de financiamentos de bancos externos e juros menores que os praticados no Brasil.

<sup>5</sup> Estimativas da Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (Abramec).

Em 1996, as vendas externas chegaram a pouco mais de US\$ 6 milhões, contra US\$ 47 milhões em 1993.<sup>5</sup> Em 1997, o setor

de máquinas e equipamentos apresentou uma queda brusca e estes números não chegaram a US\$ 3 milhões. Em 1993, as indústrias mantinham aproximadamente 15 mil funcionários, enquanto em 1997 esse número caiu para 4.200. A Abramec estima que em 1998 já tenha sido reduzido para 2.870.

A importação também contribuiu para agravar essa questão, já que através dos ex-tarifários e outros meios têm ingressado no país máquinas similares às produzidas no Brasil, inclusive usadas [*Qualify* (1998)]. Foram importados cerca de US\$ 76.900 mil em máquinas até setembro de 1998. As mais importadas foram secadores, máquinas para movimentação e deposição do couro, para preparar e curtir, para dividir e para costurar o couro. As máquinas para fabricar e/ou consertar calçados, incluídas no montante acima, são importadas em menores quantidades.<sup>6</sup>

Recentemente, os setores de máquinas e componentes lançaram um programa – envolvendo um orçamento de US\$ 10 milhões, financiados em 50% pela Agência de Promoção à Exportação (Apex) – que tem como objetivo dobrar suas exportações nos próximos quatro anos. O programa foi dividido em cinco projetos: cursos de capacitação e treinamento; adequação de produtos e processos produtivos com a padronização e a organização de informações; montagem de um banco de dados com informações sobre os mercados interno e externo; promoção da marca *Made in Brazil*; e promoção de feiras.

O comércio exterior de couro é superavitário, embora as exportações, crescentes (ver Gráfico 4), estejam concentradas em produtos de baixo valor agregado – o couro do tipo *wet-blue* – e as importações sejam predominantemente de couro acabado, de maior valor agregado.

As exportações totalizaram pouco mais de US\$ 700 milhões em 1997 (incluindo couros salgados, *wet-blue*, curtidos e acabados), significando um crescimento acumulado de 164% em relação a 1991. Não obstante, em termos de unidades, elas aumentaram cerca de 200% no mesmo período, cabendo destacar que as de couro *wet-blue* – de menor valor agregado – mais que quadruplicaram entre 1991 e 1997, enquanto as de couros semi-acabados e acabados tiveram, juntas, um incremento bem menor (44%) acumulado no período. Do total exportado em 1997, em unidades, 72% foram de *wet-blue*, 24% de *crust* e acabado e 4% de salgado.

Em 1998, as exportações caíram para US\$ 671 milhões (dados preliminares), apresentando declínio de 9,3% em relação a 1997, diretamente por conta da queda de 13,5% nos preços, já que os volumes embarcados ampliaram-se em 4,9% (Gráficos 4 e 5).

## Mercado Externo

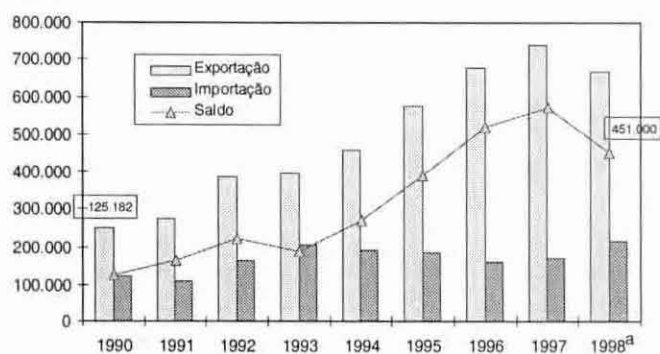
### Couro

<sup>6</sup> Os valores foram obtidos a partir de tabelas da Secex, mas são valores aproximados, porque incluem outras destinações para as máquinas classificadas no mesmo código. Foram aqui consideradas as máquinas e equipamentos de NCM 84193900, 84271090, 84522110, 84522910, 84531010, 84531090, 84532000 e 84771099.

Gráfico 4

## Evolução da Balança Comercial de Couro – 1990/98

(Em US\$ Mil)



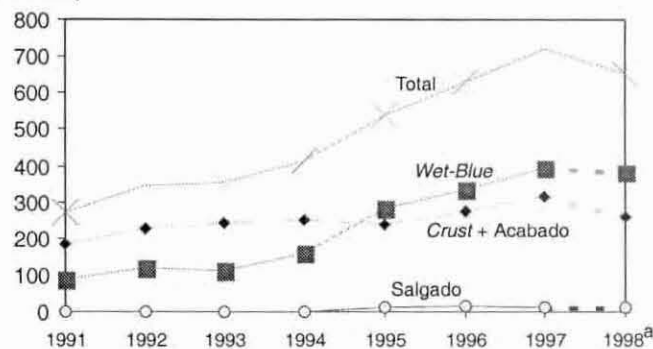
Fonte: Secex/CICB.

<sup>a</sup> Siscomex/MF, est.

Gráfico 5

## Exportações Brasileiras de Couro, por Tipo em Valores

(Em US\$ Milhões)



Fonte: Abicouro.

<sup>a</sup> Dados preliminares (CICB).

Embora o couro do tipo *wet-blue* venha apresentando uma boa *performance* em termos de exportações físicas – entre 1996 e 1997 cresceram 17% –, o mesmo não se pode dizer em relação aos preços, que tiveram um incremento de apenas 3% no mesmo período. Já os couros *crust* e acabado mostraram um crescimento menor em quantidade de peças<sup>7</sup> e, enquanto o acabado teve incremento de apenas 2% no seu preço, o *crust* apresentou aumento mais significativo (de 12%) entre 1996 e 1997.

Até novembro de 1998, o preço médio do couro *wet-blue* já tinha sofrido uma queda para US\$ 33 por peça (em 1994, chegou a custar US\$ 54), e o mesmo ocorreu com o couro salgado, cujo preço caiu para US\$ 17,50 (em 1994, custava US\$ 22). Apenas os couros *crust* e acabado tiveram seus preços elevados para quase US\$ 70 e

<sup>7</sup> Uma peça equivale a cerca de 4 m<sup>2</sup>.

US\$ 96, respectivamente, enquanto em 1994 custavam cerca de US\$ 65 e US\$ 89. A redução dos preços do *wet-blue* se explica pela maior competição no mercado externo, especialmente na Europa. Com a queda das importações de couro norte-americano pelos países asiáticos, os Estados Unidos, com couro de melhor qualidade, reduziram seus preços, aumentando sua participação no mercado europeu, principal cliente das exportações de couro brasileiras.

O setor planeja atingir este ano um incremento das exportações de couros de maior valor agregado [CICB (04.01.99)], o *crust* e o acabado, cujo maior volume de exportações contribuiria significativamente para o superávit da balança comercial, além de gerar maior oferta de empregos.

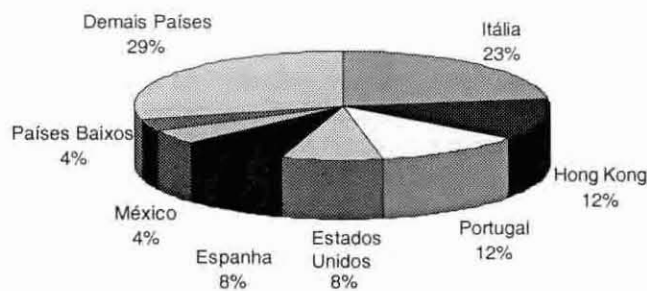
Os preços atualmente praticados na exportação são os do mercado internacional, considerada a qualidade da matéria-prima brasileira, que alcança grau intermediário, devido à grande incidência de defeitos. Estes são, em geral, provocados por insetos (carrapatos e bernes), utilização de arame farpado, falta de confinamento do gado, cortes provocados pelo descarte inadequado, além da má conservação do produto, cuja deterioração é acelerada por salga<sup>8</sup> às vezes insuficiente para nosso clima tropical.<sup>9</sup> Também a baixa eficiência dos curtumes no controle dos processos de transformação das peles em produtos acabados e os desperdícios oneram os custos do produto brasileiro.

As exportações de couro brasileiras destinam-se especialmente à Europa. A Itália tem sido o principal comprador nos últimos três anos, em sua grande parte de couro *wet-blue*.

Até setembro de 1998, o maior montante das exportações nacionais de couro foi, mais uma vez, para a Itália, representando

Gráfico 6

**Destino das Exportações de Couro Brasileiras – 1997**



Fonte: Secex.

Total das Exportações: US\$ 740 milhões.

<sup>8</sup> Esta etapa (salgar), inclusive, não precisa existir, reduzindo custos, se os curtumes estiverem mais próximos dos abatedouros.

<sup>9</sup> Em Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo.

um incremento de 49% em relação ao mesmo período de 1997. Já Hong Kong detinha participação de 13% e Portugal importou menos, com participação de 9%.

Conforme já mencionado, há fatores desfavoráveis para o setor de couro nacional, como as desigualdades tarifárias que privilegiam a exportação de produtos com menor valor agregado. O caso clássico é o do couro *wet-blue*, cujas exportações estão isentas do imposto de exportação no Brasil e do imposto de importação na Europa. Já as exportações nacionais de couros semi-acabado e acabado são taxadas em 6,5% na Europa; como agravante, as exportações do *wet-blue*, assim como as de couro salgado, destinam-se especialmente aos maiores concorrentes de nossos manufaturados no mercado internacional [Programa Calçado do Brasil – Planejamento Estratégico Setorial (nov. 1996)]. A Argentina – grande produtora de couros acabados – também procura defender sua indústria taxando suas exportações de couro *wet-blue*, de modo a incentivar as exportações e a produção doméstica do couro acabado.

No Brasil, a aprovação da Lei 9.363/96 e da Lei Complementar 87/96 foi uma tentativa para estimular as exportações de produtos acabados, através do ressarcimento de impostos pagos ao longo do processo produtivo de toda a cadeia, mas a burocracia fazendária acaba por estimular as importações de matérias-primas, pois os prazos previstos pela lei para a devolução dos valores não são cumpridos, gerando problemas de capital de giro nas empresas.

O estado brasileiro que mais exporta couro é o Rio Grande do Sul (38%, até junho de 1998, em unidades), vindo em seguida São Paulo (26%).

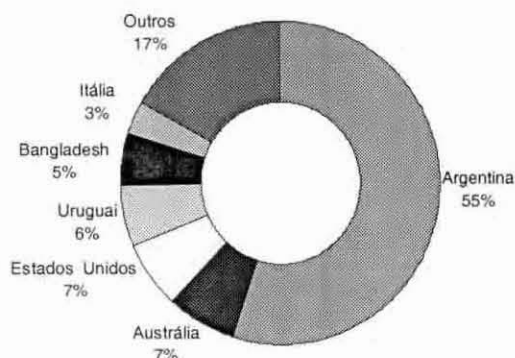
As importações de couro brasileiras têm permanecido relativamente estáveis desde 1990. Em 1993 elas chegaram aos seus valores mais altos, mas desde então vêm caindo, tendo subido novamente em 1997 em relação a 1996 (ver Gráfico 4): as importações de couro, em 1997, atingiram quase 18% do consumo aparente (em unidades) – maior percentual de toda a década. Em 1998, dados preliminares do Ministério da Fazenda/SRF/SPE apontam para importações no montante de US\$ 214 milhões.

O tipo de couro mais importado pelo Brasil é o *crust*, que em 1997 chegou a um valor de US\$ 94,1 milhões (68% das importações totais de couro bovino), vindo a seguir o *wet-blue*, com US\$ 31,3 milhões. Em 1996, as importações de couro *crust* somaram cerca de US\$ 94,5 milhões, segundo a Abicouro/Aicsul/Secex.

Desde 1993, as importações nacionais de couro vêm se concentrando nos três maiores fornecedores: Argentina, Austrália e Estados Unidos (Gráfico 7), passando de 52% em 1993 para 71% em 1997 o percentual de importação originária desses países. Da



Gráfico 7  
Origem das Importações de Couro Brasileiras – 1997



Fonte: Secex.

Argentina, importamos basicamente o couro *crust*, de melhor qualidade que o nosso, que é acabado aqui pelos calçadistas importadores.

Em 1998, até junho, a Argentina manteve sua posição de maior fornecedora, e a segunda posição, em valores, foi ocupada por Bangladesh (que volta a crescer), vindo em seguida os Estados Unidos. Em volume, os Países Baixos ocuparam a segunda posição e, em seguida, a Austrália. É importante notar que, nesse mesmo período, a China já aparecia como importante fornecedora de couro para o Brasil, vindo em quarto lugar, tanto em valores como em quantidades, enquanto no mesmo período de 1997 estava em décimo lugar.

Considerando apenas o Mercosul, a balança comercial brasileira em couros é deficitária, tendo alcançado US\$ 98 milhões negativos em 1997. Somente a Argentina representou 94% desse déficit.

Os maiores exportadores brasileiros de sapatos usam couros e insumos importados via *drawback*, pois esse sistema tem favorecido as suas exportações. No entanto, essa competitividade é espúria, baseada principalmente em aspectos tributários, os quais vêm prejudicando o desenvolvimento integrado da cadeia coureiro-calçadista.

O Brasil é, hoje, um dos cinco maiores produtores e consumidores mundiais de calçados. O maior produtor é a China, que em 1996 fabricou mais de 4,5 bilhões de calçados (entre sintéticos – maior parte – e de couro natural) e exportou 2,6 bilhões de pares. Os cinco maiores mercados (em unidades) são China, Estados Unidos, Japão, Índia e Brasil.

## Calçados

Tabela 2

**Principais Países Produtores de Calçados – 1994/96**

(Em Milhões de Pares)

PAÍSES	1994	1995	1996
China	3.750	4.270	4.500
Brasil <sup>a</sup>	541	544	554
Indonésia	500,3	499,5	635
Itália	471,3	476,2	586
Índia	440	462	487,2

Fonte: *Satra/Abicalçados*.<sup>a</sup>*Abaex*.

No comércio mundial, o saldo da balança comercial de calçados tem sido positivo, mas desde 1994, com o aumento das importações e o declínio das exportações, tem-se mantido em torno de US\$ 1.300 milhões, bem abaixo dos quase US\$ 1.900 milhões que já havia alcançado em 1993 (Gráfico 8). Para 1998, segundo dados do Ministério da Fazenda/SRF/SPE, estima-se inclusive que haja maior deterioração desse saldo, já que as exportações nacionais de calçados alcançaram US\$ 1.387 milhões, significando um declínio de 13% em relação a 1997, com queda de 7% nas quantidades e de 6,5% nos preços.

Em 1996 cerca de 75% das exportações foram para os Estados Unidos, enquanto em 1997 esse percentual caiu para 66%, ou US\$ 1 bilhão, em função da perda de competitividade das nossas exportações. Esse percentual manteve-se em 1998, tendo nossas exportações para os Estados Unidos declinado para US\$ 919 milhões (dado preliminar). O Gráfico 9 mostra a evolução das exportações brasileiras de calçados, por país de destino, entre 1994 e 1997.

Gráfico 8

**Evolução da Balança Comercial de Calçados – 1990/98**

(Em US\$ Milhões)

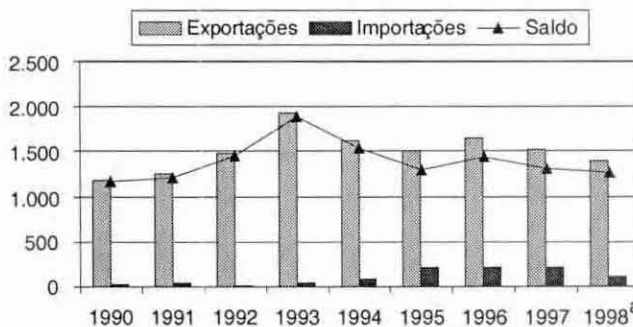
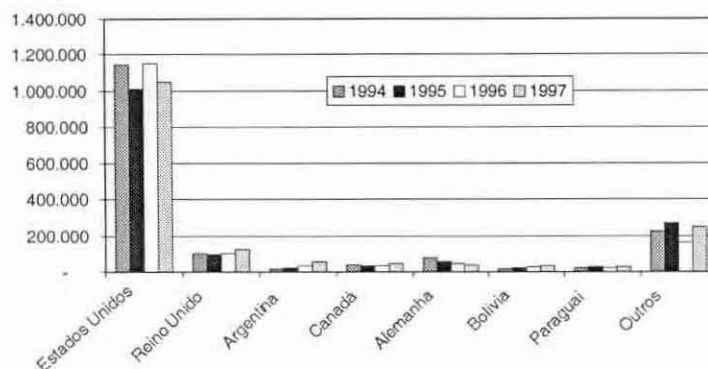
Fonte: *Secex*.<sup>a</sup>*Siscomex/MF, est.*

Gráfico 9

**Destino das Exportações Brasileiras de Calçados – 1994/97**

(Em US\$ Mil)



As exportações brasileiras são basicamente de calçados femininos de couro, onde temos um bom nível de competitividade. No entanto, a China vem apresentando uma progressiva evolução nessa linha de sapatos, competindo com preços médios em torno de US\$ 7,50 o par [Abicalçados (1998)]. O calçado brasileiro, que em 1984 custava cerca de US\$ 7, em 1997 custou aproximadamente US\$ 10,70 (FOB). Não obstante, a inflação acumulada no período foi superior a 50% nos Estados Unidos, o que, portanto, significa que não houve incremento real no preço.

A perda de competitividade do calçado brasileiro no mercado norte-americano pode ser associada aos seguintes fatores principais: a) o aumento de qualidade do calçado chinês, comercializado a preços bem competitivos, o que vem pressionando o calçado brasileiro, que se situa em um patamar intermediário entre os produtos italiano (que apresenta *design* e marca mais sofisticados e cujo preço médio de exportação para os Estados Unidos vem se mantendo no patamar de US\$ 22) e chinês (comercializado a US\$ 7); e b) o declínio da participação dos sapatos de couro no mercado norte-americano e o paralelo incremento dos calçados atléticos e demais sintéticos.

A Tabela 3, a seguir, mostra a origem das importações norte-americanas de calçados, nosso maior mercado externo e maior importador mundial de calçados (as importações norte-americanas em 1996 atingiram 1,4 bilhão de pares, representando mais de 80% do consumo doméstico e 25% do volume mundial), onde é possível observar os crescentes valores de exportação da China e da Indonésia, enquanto os demais países mantiveram-se relativamente estáveis.

As exportações da China para aquele mercado cresceram 11%, em valores, entre 1995 e 1996 e 33% entre 1996 e 1997 (nesse

Tabela 3

**Importações de Calçados dos Estados Unidos, por Origem e Participação no Total – 1995/97**

PAÍSES	1995		1996		1997	
	Valor (US\$ Milhões)	%	Valor (US\$ Milhões)	%	Valor (US\$ Milhões)	%
China	6.072	49,53	6.728	51,93	8.966	55,41
Indonésia	1.095	8,93	1.248	9,63	1.632	10,09
Itália	945	7,71	1.134	8,75	1.181	7,30
Brasil	1.115	9,10	1.190	9,18	1.137	7,03
Tailândia	441	3,60	386	2,98	570	3,52
Espanha	368	3,00	393	3,03	413	2,55
Coréia do Sul	661	5,39	405	3,13	352	2,18
México	171	1,40	227	1,75	293	1,81
Reino Unido	0	0,00	149	1,15	235	1,45
Hong Kong	117	0,95	0	0,00	0	0,00
Taiwan	371	3,03	275	2,12	220	1,36
Outros	902	7,36	821	6,34	1.183	7,31
<b>Total</b>	<b>12.258</b>	<b>100,00</b>	<b>12.956</b>	<b>100,00</b>	<b>16.182</b>	<b>100,00</b>

Fontes: Departamento de Comércio dos Estados Unidos e Abicalçados (1998).

último período, as importações totais norte-americanas cresceram 25%). O mesmo ocorreu com a Indonésia (14% e 31%, respectivamente) e a Itália (20% e 4%, respectivamente). As exportações brasileiras cresceram 7% entre 1995 e 1996 e caíram 4% entre 1996 e 1997.

A participação no mercado norte-americano dos principais exportadores também vem crescendo, e com isso se observa uma concentração: em 1995, os cinco maiores fornecedores, incluindo o Brasil, tinham 79% do mercado norte-americano e, em 1997, alcançaram 83%. Mas podemos observar que a China e a Indonésia são os principais responsáveis por essa concentração, já que, nesse período, suas exportações para aquele país, cresceram mais de 40%, enquanto Itália e Tailândia tiveram crescimento superior a 20%. As exportações brasileiras para os Estados Unidos, entre 1995 e 1997, cresceram apenas 2% (Gráfico 10).

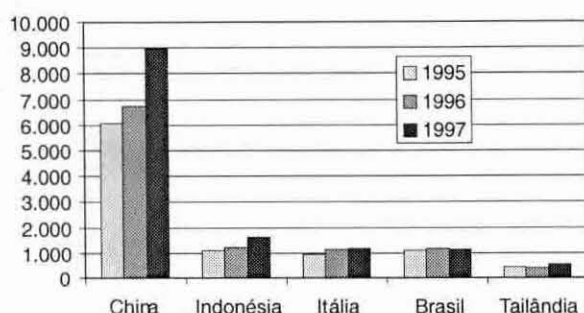
Apesar de os preços externos CIF do calçado brasileiro nos Estados Unidos apresentarem queda em 1997 em relação a 1996, a participação do Brasil no total das importações norte-americanas caiu de 9% em 1995 e 1996 para 7% em 1997 (Gráfico 11).

No entanto, pode-se observar o desenvolvimento de mercados alternativos. Os negócios com o Mercosul, que podem representar uma saída para os calçados nacionais, vêm evoluindo de

Gráfico 10

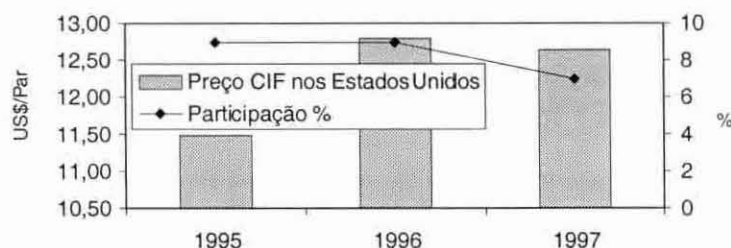
**Principais Países que Exportaram para os Estados Unidos – 1995/97**

(Em US\$ Bilhões)



Fonte: Abicalçados.

Gráfico 11

**Preço x Participação do Brasil nas Importações Norte-Americanas – 1995/97**

Fonte: Abicalçados.

forma satisfatória. O saldo comercial brasileiro com a região, no tocante a calçados, cresceu quase 400% entre 1994 e 1997 (Tabela 4). O déficit anterior com a Argentina vem diminuindo (em 1998, até setembro, o saldo já era positivo), uma vez que as exportações brasileiras para aquele país vêm crescendo significativamente (17% entre 1994 e 1995, 69% entre 1995 e 1996 e 66% entre 1996 e 1997), embora as importações também tenham sido crescentes até 1997. Até setembro de 1998, o saldo comercial já era 70% maior que o de todo o ano de 1997.

Conforme mencionado, a exportação de calçados está fortemente concentrada no Rio Grande do Sul, que exportou 86% dos calçados brasileiros, na sua maioria fabricados com couro. Os demais estados exportadores são: São Paulo, Minas Gerais, Ceará e Santa Catarina. Destaque-se o crescimento das exportações do Ceará – de US\$ 1.380 mil em 1990 para US\$ 35.325 mil em 1997 e

Tabela 4

**Saldo da Balança Comercial Brasileira de Calçados com o Mercosul – 1994/98**

(Em US\$)

	1994	1995	1996	1997	1998 <sup>a</sup>
Argentina	(23.077.632)	(21.840.783)	(16.423.478)	(5.934.159)	25.469.023
Uruguai	5.040.382	3.085.829	6.684.647	24.749.709	14.400.708
Paraguai	25.315.761	27.252.746	24.844.173	8.990.119	7.405.777
<b>Total</b>	<b>7.278.511</b>	<b>8.497.792</b>	<b>15.105.342</b>	<b>27.805.669</b>	<b>47.275.508</b>

Fonte: Secex.

<sup>a</sup>Dados até setembro.

US\$ 46.616 mil até setembro de 1998 –, apesar de sua participação nas exportações totais ainda ser pequena: apenas 2% em 1997 e 4% no mesmo período em 1998 (até setembro).

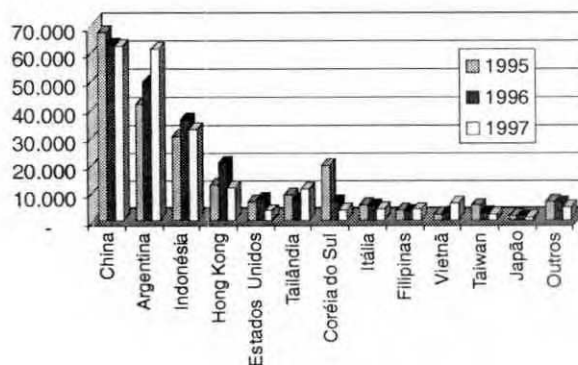
A abertura comercial implicou um incremento substancial das importações brasileiras de calçados, que cresceram 700% entre 1990 e 1997, alcançando US\$ 207 milhões em 1997 (Gráfico 8). Não obstante, houve um pequeno incremento do saldo comercial no setor, o qual tem tradicionalmente sido favorável ao Brasil. O saldo cresceu 13% entre 1990 e 1997, passando de US\$ 1,157 milhões em 1990 para US\$ 1,313 milhões em 1997. Em 1998, dados preliminares apontam importações declinantes em 44% em relação a 1997, caindo para US\$ 116 milhões.

Os calçados importados vêm especialmente da China e da Argentina – que em 1997 já apresentava participação similar à da China. As importações da China somaram, naquele ano, US\$ 62,5 milhões, aproximadamente, enquanto as da Argentina alcançaram cerca de US\$ 61,7 milhões.

Gráfico 12

**Origem das Importações de Calçados Brasileiras – 1995/97**

(Em US\$ Mil)



Fonte: Secex.



Em 1998, até setembro, segundo dados da Secex, a China e a Argentina continuavam a ser nossos maiores fornecedores (com 33% e 28% de participação, respectivamente), vindo em seguida a Indonésia.

**N**a década de 70 apareceram as primeiras preocupações com o impacto ambiental das atividades do complexo coureiro-calçadista, ou seja, com a minimização de resíduos objetivando reduzir o risco à saúde, ao meio ambiente e à segurança no trabalho, além dos benefícios econômicos para a indústria. Minimização de resíduos consiste “na redução dos contaminantes na origem e também através da reciclagem, com o objetivo de reduzir o volume e a toxicidade do resíduo gerado, a um custo economicamente viável” [Archetti e Salvador (1998)]. Tal fato pode se dar em duas áreas: organizacional (pessoal e manutenção) e tecnológica (mudanças de produto, práticas operacionais).

Os resíduos e efluentes gerados no processo de transformação da pele animal em couro são classificados em:

- efluentes atmosféricos: gases e emissões;
- resíduos sólidos: aparas, serragem e lodos da estação de tratamento de efluentes líquidos; e
- efluentes líquidos: provenientes principalmente dos banhos.

O cromo, presente em alguns dos efluentes líquidos e resíduos sólidos, é o principal problema dos curtumes.

Alguns procedimentos para minimização dos resíduos são:

- substituição de corantes por outros menos poluentes;
- utilização do couro verde em substituição ao salgado (somente possível com maior integração de toda a cadeia);
- mudanças no processo de pintura;
- reorganização do local de trabalho (limpeza, *layout*);
- uso de equipamentos que reduzam o consumo de água e energia;
- reutilização de resíduos (aparas, sebo); e
- redução e recuperação do cromo, através de processo químico, para reutilização.

No Brasil, a falta de uma política ambiental nas empresas permite que a produção de couro ocorra de forma menos controlada,

## Meio Ambiente<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Agradecemos a colaboração da Assessoria Especial de Meio Ambiente do BNDES pelas informações contidas nesta seção.

ao contrário do que acontece em outros países, como Estados Unidos e Alemanha. Por outro lado, os curtumes que exportam para esses países, por exemplo, apresentaram redução em alguns resíduos, devido às restrições que sofrem ao uso de determinados insumos.<sup>11</sup>

Não há danos significativos ao meio ambiente na fabricação de calçados. No entanto, há uma grande quantidade de resíduos sólidos cujo descarte no meio ambiente causa crescente preocupação às autoridades públicas. Parte desses resíduos são de difícil degradação (aparas curtidas, elastômeros e sintéticos). No Rio Grande do Sul, o órgão de controle ambiental (a Fepam) está pressionando, ainda sem muito sucesso, para que o descarte de resíduos da indústria de calçados seja feito em aterros sanitários conduzidos com a melhor técnica e em locais previamente aprovados. Os custos do descarte e do monitoramento e da segurança operacional dos aterros são de responsabilidade das empresas, o que ocasionou o surgimento de várias empresas especializadas, em geral denominadas Utresas, com o objetivo de implantar e operar instalações para o descarte de resíduos sólidos. Atualmente, essas empresas tratam resíduos sólidos basicamente de curtumes e de outras indústrias químicas.

## Investimentos e Reestruturação Setorial

**E**m que pese ter tido sempre uma atuação importante nos setores aqui apresentados, em 1995, 1996 e 1997 o BNDES intensificou essa atuação a partir da criação do Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista, que vigorou no período abril de 1995/junho de 1998 e tinha por objetivos a restauração da competitividade da indústria coureiro-calçadista, através da modernização produtiva e gerencial nos seus diversos segmentos, de forma a enfrentar os desafios impostos pelo novo padrão de concorrência.

O montante de desembolsos efetuados no período foi de cerca de US\$ 189 milhões, mas o setor recebeu recursos também através de outros programas do BNDES, tais como, entre outros: Nordeste Competitivo; de Apoio à Exportação de Produtos Manufaturados; de Apoio à Indústria de Bens de Consumo Não-Duráveis; para Comercialização de Máquinas e Equipamentos; de Conservação do Meio Ambiente. Se incluirmos esses valores, o montante de investimentos no setor ultrapassa US\$ 300 milhões. Na Tabela 5 estão os financiamentos concedidos pelo Programa ao setor desde 1995, por unidade da Federação, e o percentual relativo.

O setor coureiro-calçadista foi incluído pelo Sistema BNDES como prioritário no apoio a projetos que tivessem os seguintes objetivos:

- implantação, expansão, realocização e modernização;

<sup>11</sup> No Sudeste e no Sul, o controle é mais rigoroso. O custo ambiental imputado a um couro acabado é da ordem de US\$ 3 por peça. Em termos de preço final do produto para o mercado interno, considerando os tributos e o lucro que devem ser agregados ao custo, isto implica um aumento de US\$ 5 por couro.

Tabela 5

**Desembolsos do Sistema BNDES para o Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista – 1995/98**

(Em US\$ Mil)

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	1995	1996	1997	1998	TOTAL	%
Ceará	—	7.108	4.876	9.222	21.206	11,2
Rio Grande do Norte	—	—	—	3.398	3.398	1,8
Paraíba	—	1.001	587	—	1.589	0,8
Pernambuco	1.942	958	1.386	117	4.402	2,3
Sergipe	—	1.123	1.564	—	2.687	1,4
<b>Nordeste</b>	<b>1.942</b>	<b>10.190</b>	<b>8.413</b>	<b>12.738</b>	<b>33.282</b>	<b>17,6</b>
Minas Gerais	2.140	3.850	7.172	2.441	15.602	8,3
Rio de Janeiro	—	301	26	—	327	0,2
São Paulo	5.688	17.487	7.557	—	30.732	16,3
<b>Sudeste</b>	<b>7.828</b>	<b>21.638</b>	<b>14.754</b>	<b>2.441</b>	<b>46.661</b>	<b>24,7</b>
Paraná	—	920	2.611	—	3.531	1,9
Santa Catarina	1.882	1.402	916	—	4.199	2,2
Rio Grande do Sul	21.914	56.285	14.468	7.059	99.727	52,8
<b>Sul</b>	<b>23.796</b>	<b>58.608</b>	<b>17.994</b>	<b>7.059</b>	<b>107.457</b>	<b>56,9</b>
Mato Grosso do Sul	—	188	—	1252	1.440	0,8
Distrito Federal	—	—	7	—	7	0,0
<b>Centro-Oeste</b>	<b>—</b>	<b>188</b>	<b>7</b>	<b>1.252</b>	<b>1.447</b>	<b>0,8</b>
<b>Total</b>	<b>33.566</b>	<b>90.624</b>	<b>41.168</b>	<b>23.490</b>	<b>188.847</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Área de Planejamento do BNDES.

- desenvolvimento tecnológico (pesquisa, treinamento, *design*);
- melhoria de qualidade e aumento de produtividade;
- aquisição de máquinas e equipamentos nacionais e importados;
- reestruturação e racionalização empresariais;
- conservação do meio ambiente e energia; e
- investimento em infra-estrutura social.

A colaboração financeira do BNDES ao setor de calçados teve o objetivo de promover a modernização do setor através de:

- recursos a custos competitivos para realizar novos investimentos;
- reforço do capital de giro;
- aumento da capitalização da empresa; e
- crédito para exportação, principalmente para pequenas e médias empresas.

Entre 1995 e 1998, a região Sul, onde também se concentra grande parte dos fabricantes do setor, foi a que mais recebeu recursos. Entre os estados, caberia destacar o Rio Grande do Sul,

com 53% do total dos recursos desembolsados, São Paulo, com 16%, e Ceará, com 11%.

Cabe salientar, ainda, o grande incremento de participação do Nordeste. Essa mudança se deve aos deslocamentos de empresas ocorridos no setor, aumentando o volume de investimentos na região. Tal fato pode ser explicado pelos atrativos que vêm sendo oferecidos pelos governos, como, por exemplo, os incentivos fiscais e os menores custos de mão-de-obra, causando o deslocamento de inúmeras empresas (muitas delas vindas da região Sul) para lá. Hoje, todas as grandes empresas do setor calçadista possuem unidades industriais no Nordeste.

Os atrativos são, em geral, relativos às facilidades de financiamento do ICMS, que na Paraíba, por exemplo, tem financiamento de até 75%, com dois anos de carência. Na Bahia, o financiamento tem prazo de seis a 10 anos, com carência de três a cinco anos. No Ceará, existe também a participação do próprio governo na contratação dos funcionários, através de cooperativas organizadas.

Em contrapartida, no Rio Grande do Sul, através do programa Fundopem Nosso Emprego, criado para reduzir a migração de indústrias, especialmente desse setor, para outros estados, são concedidos até 75% de desconto no pagamento do ICMS a indústrias dispostas a gerar, no mínimo, 30 novos postos de trabalho. Além disso, o estado conta com a tradição e a infra-estrutura do pólo, que permite que o empresário encontre tecnologia específica à produção de sapatos de maior valor agregado, além do grande número de fornecedores especializados.

O desenvolvimento de novos pólos calçadistas é uma característica dessa indústria em todo o mundo, em constante migração para regiões menos desenvolvidas. A abertura de novos pólos de produção de calçados em áreas com salário relativo mais baixo representa a oportunidade de aumentar a competitividade num setor de mão-de-obra intensiva [Programa Calçado do Brasil – Planejamento Estratégico Setorial (nov. 1996)].

## Pesquisa e Metodologia

**O**s investimentos financiados pelo BNDES através do Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista foram avaliados por meio de um questionário (ver Anexo) enviado às empresas do setor que participaram do programa em todo o Brasil.

O questionário inclui três partes. Na primeira delas consta a caracterização da empresa: nível de integração e investimentos realizados entre 1995 e 1997.

A segunda parte é composta por questões relativas à atualização tecnológica, gestão da produção e de pessoas e es-

estratégias. Nessa parte, destaca-se a questão relativa à idade média das máquinas, de acordo com as etapas do processo produtivo, e que estratégias a empresa pretende adotar para aumentar sua competitividade, tendo em vista as condições atuais dos mercados interno e externo desse setor.

A terceira e última parte é composta pela avaliação do programa propriamente dita, onde a empresa tem a oportunidade de comentar os resultados alcançados com a realização dos investimentos e o grau de dificuldade encontrado para obter o financiamento dentro do Programa Coureiro-Calçadista, além de abrir espaço a sugestões.

**A** amostra foi composta por 73 empresas dos segmentos de couro, calçados, componentes e artefatos, em diversos estados: Ceará, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Desse total, 21 responderam, o que representa um índice de resposta de 29%. Das respostas enviadas, 17 eram de empresas do Rio Grande do Sul, o que não constitui viés amostral, já que a maior parte das empresas financiadas foi originária desse estado.

Das 21 empresas, 12 (57%) pertencem ao segmento de calçados (sendo nove delas especializadas somente em calçados femininos), cinco (24%) ao de couro e quatro (19%) ao de componentes para couro e calçados.

Nas respostas enviadas, seis eram de empresas de médio porte (até 200 empregados) e as demais foram consideradas de grande porte (seis têm até mil empregados, seis se situam na faixa entre mil e dois mil empregados e três empregam mais de dois mil funcionários). Em relação ao faturamento, seis empresas também foram consideradas de médio porte (entre R\$ 720 mil e R\$ 15 milhões) e as demais de grande porte.<sup>12</sup>

Na Tabela 6 apresenta-se a caracterização de cada uma das empresas com os produtos que fabricam.

Nos últimos três anos (1995/97), o somatório dos investimentos dessas empresas alcançou R\$ 105.983 mil, destinados principalmente à compra de equipamentos – cerca de 45% dos investimentos totais –, o que demonstra uma grande preocupação com a modernização, através da aquisição de equipamentos automáticos. Convém destacar ainda que, do investimento total em

## Resultados

### Caracterização das Empresas

### Principais Produtos

### Investimentos Realizados

<sup>12</sup> Critério de tamanho de empresa adotado pelo BNDES e pela Secretaria de Fazenda do Ministério da Fazenda.

Tabela 6

EMPRESA	UNIDADE DA FEDERAÇÃO	NÍVEL DE INTEGRAÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS EM 1997	FATURAMENTO EM 1997 (R\$ Milhões)	PRINCIPAIS PRODUTOS	MERCADOS EXTERNOS
A	Rio Grande do Sul	C	363	30,0	Couro bovino e subprodutos do couro	Estados Unidos, Europa, Ásia e Outros
B	Rio Grande do Sul	C, A	412	28,6	Couro	Estados Unidos, Europa, Ásia e Outros
C	Rio Grande do Sul	C	449	24,7	Couro para estofamento, para calçados, para bolsas e artefatos e outros	Estados Unidos, Europa, Ásia e Outros
D	Minas Gerais	C, A, CC, DD	86	6,1	Couro acabado, semi-elaborado e <i>wet-blue</i>	Europa e Ásia
E	Santa Catarina	C	24	1,3	Vaq. cromo, napa cromo, soletas e solas	—
F	São Paulo	CC, Ca, DD, DI	10.757	557,6	Calçados, lonas e coberturas e outros	—
G	Rio Grande do Sul	CC, Ca, DD, DI	8.696	421,4	Calçados femininos, tênis e calçados masculinos (sandálias)	Estados Unidos, Europa, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul), Ásia e Outros
H	Rio Grande do Sul	CC	456	32,2	Lâminas, solados e saltos	Estados Unidos, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul) e Egito
I	Rio Grande do Sul	CC	66	10,1	MK kromium PP, kaplex MK, komarim MK/NA/PB/260 e igual em MK	Europa, Mercosul e América Latina (exceto Mercosul)
J	Rio Grande do Sul	CC	58	2,5	Palmilhas para calçados	—
K	Rio Grande do Sul	CC	42	1,7	Elásticos, cadarços, fitas e cordões	—
L	Rio Grande do Sul	Ca	2.698	81,1	Sapatos, sandálias e botas femininas	Estados Unidos e Europa
M	Rio Grande do Sul	I, Ca	1.195	62,6	Calçados	Estados Unidos, Europa, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul), Ásia e Outros
N	Rio Grande do Sul	Ca	1.930	55,3	Calçados femininos de couro	Estados Unidos, Europa, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul), Ásia e Outros
O	Rio Grande do Sul	Ca	1.211	35,2	Calçados femininos	Estados Unidos, Europa, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul), Ásia e Outros
P	Rio Grande do Sul	Ca, DI	1.028	33,3	Sapatos de couro	Estados Unidos, Europa, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul) e Outros
Q	Rio Grande do Sul	Ca	1.080	26,7	Calçados femininos de couro	Estados Unidos, Europa e Mercosul
R	Rio Grande do Sul	Ca	1.299	26,6	Calçados femininos	Estados Unidos, Europa, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul) e Outros
S	Rio Grande do Sul	Ca, DI	607	25,4	Sapatos, sandálias e botas femininas	Estados Unidos, Europa, Mercosul, América Latina (exceto Mercosul), Ásia e Outros
T	Rio Grande do Sul	Ca	667	15,8	Calçados femininos	Estados Unidos, Europa e Canadá
U	Rio Grande do Sul	Ca	108	2,6	Calçados femininos	Estados Unidos e Mercosul

Nota: C = *curtume*, A = *acabamento do couro*, I = *injeção de plástico*, CC = *componentes*, Ca = *calçado*, DD = *distribuição direta* e DI = *distribuição indireta*.



equipamentos, uma parcela de 60% foi destinada à aquisição de equipamentos nacionais.

Outro item com grande volume de investimentos foi “outros”, que inclui treinamento e *marketing*, mas exclui desenvolvimento de produto, realizados principalmente com recursos que não vieram do Programa, mostrando a ênfase atribuída a esses itens, principalmente entre as grandes empresas. A Tabela 7 apresenta a distribuição dos investimentos.

Tabela 7

INVESTIMENTOS (1995/97)	RECURSOS DO PROGRAMA <sup>a</sup>		OUTROS RECURSOS <sup>b</sup>		TOTAL	
	R\$ Mil	Participação %	R\$ Mil	Participação %	R\$ Mil	Participação %
Equipamentos Nacionais	19.161	34,98	9.766	19,07	28.927	27,29
Equipamentos Importados	14.919	27,23	4.371	8,54	19.290	18,20
Obras Civas	3.415	6,23	2.511	4,90	5.926	5,59
Desenvolvimento de Produtos e Design	4.113	7,51	497	0,97	4.610	4,35
Meio Ambiente	3.022	5,52	425	0,83	3.447	3,25
Outros	10.151	18,53	33.632	65,68	43.783	41,31
<b>Total</b>	<b>54.780</b>	<b>100,00</b>	<b>51.202</b>	<b>100,00</b>	<b>105.983</b>	<b>100,00</b>

<sup>a</sup> Total de 20 empresas.

<sup>b</sup> Total de 14 empresas.

O total de investimentos da amostra realizados com recursos do Programa foi de R\$ 54.781 mil, representando cerca de 30% do montante total desembolsado (Tabela 5). Uma análise desses dados, ainda que parcial, mostra, mais uma vez, que o maior investimento foi feito em equipamentos nacionais (35% dos investimentos com recursos do Programa) e importados (27%).

O item “desenvolvimento de produtos e *design*”, considerado de grande importância para o aumento da competitividade do produto brasileiro no mercado internacional, representou uma parcela pequena dos investimentos (7,5% de recursos do Programa e apenas 1% dos investimentos com outros recursos), confirmando a tendência da indústria brasileira no sentido de buscar no exterior a base para o desenvolvimento dos produtos e modelos que irão compor suas linhas a cada estação.

Verificamos ainda que os investimentos geraram aumento da capacidade produtiva em todos os segmentos analisados, sendo que o maior índice foi encontrado nas empresas calçadistas da amostra. Cerca de 90% delas apresentaram incremento da sua capacidade,<sup>13</sup> sendo que o incremento médio ficou em torno de 34% entre 1994 e 1997: a capacidade aumentou de 38 milhões de pares em 1994 para 51 milhões de pares em 1997.

<sup>13</sup> Duas empresas não responderam a esse item.

## Número de Empregados

Em conjunto, o número de empregados dessas empresas somou aproximadamente 33.200 em 1997, significando um declínio de 10% em relação a 1995, quando o número total de empregados era de 37 mil.

Entre as nove empresas que geraram desemprego com os investimentos realizados (42% da amostra), três foram curtumes, três são empresas de componentes e três pertencem ao segmento de calçados. Das 12 empresas que não fizeram corte de empregados, uma delas (do segmento de couro) permaneceu com o mesmo número e as demais aumentaram o número de empregados, sendo nove do segmento de calçados e duas do segmento de couro.

Os que mais desempregaram como percentual da amostra foram os setores de curtumes e de componentes. No segmento de couro, das cinco empresas que responderam ao questionário, três apresentaram corte; no de componentes, 75% das empresas fizeram demissões, o que não ocorreu no segmento de calçados, pois das 12 empresas entrevistadas somente três reduziram o número de empregados.

É claro que o corte de empregados não pode ser somente associado aos investimentos, mas também a fatores macroeconômicos, como a valorização do câmbio, entre outros, que afetaram negativamente o desempenho desses setores.

## Principais Indicadores

Poucas dentre as empresas que participaram da pesquisa trabalham à plena capacidade, mas foram as de calçados que apresentaram maior índice médio de utilização de sua capacidade instalada (superior a 90%), o que sinaliza o caráter incremental dos investimentos do setor. Os curtumes apresentaram índice médio de 87% e as empresas de componentes apenas 61%.

Com exceção de três empresas, as demais obtiveram aumentos significativos de produtividade – medida pelo quociente entre produção física e número de empregados – no período 1994/97. Entre os curtumes, o aumento acumulado de produtividade variou de 12% a 70%, enquanto nas empresas de calçados os percentuais variaram na faixa de 10% a 80% e nas empresas de componentes ficaram entre 40% e 80%.

O faturamento líquido total dessas empresas alcançou, em 1997, o montante de R\$ 1.483,7 milhões – significando declínio real de 4% em relação a 1994 –, dos quais R\$ 1.089,3 milhões provenientes de vendas no mercado interno. Das empresas de calçados que participaram da amostra, cerca de 60% direcionam suas vendas preponderantemente para o mercado externo.

Apenas seis empresas não atuam no mercado internacional, enquanto as outras 15 têm como principal mercado importador os Estados Unidos (responsáveis por 40% do total das exportações dessas empresas). Em segundo lugar vem a Europa (responsável por 24%), seguindo-se Ásia (16%), Mercosul (5%), América Latina (4%) e outros países (11%).

O índice de lucratividade da maioria dessas empresas, medido pelo percentual do lucro líquido em relação ao faturamento, no período 1994/97, variou de -4% a 2%. Em todos os anos, os menores índices foram de curtumes e os mais altos de empresas de calçados. Apenas em 1995 o mais baixo índice foi de uma empresa de componentes.

A grande maioria das empresas, em todos os anos, teve entre 0% e 3% de defeitos apurados no processo de produção. Os maiores índices de defeitos foram dos curtumes.

O tempo médio de entrega do produto – considerado como o prazo médio entre a chegada do pedido na empresa e a data efetiva de entrega do produto ao cliente – vem sendo reduzido no mundo todo, aumentando cada vez mais a importância da produção flexível, com produtos diferenciados fabricados em pequenos lotes. A análise da amostra em questão indica que apenas três empresas de calçados, uma de componentes e dois curtumes não tiveram seus prazos de entrega alterados nos quatro anos considerados. As demais empresas reduziram ano a ano seu *lead time*, assim como seus prazos de entrega, o que vai ao encontro da tendência mundial. Os prazos de entrega variam entre 10 e 28 dias entre os curtumes, entre dois e 15 dias nas empresas produtoras de componentes e entre 15 e 50 dias nas empresas calçadistas.

A idade média das máquinas de corte, costura, montagem e acabamento das empresas que responderam ao questionário ficou em torno de quatro a cinco anos. Apenas as do segmento de componentes apresentaram idade um pouco mais alta (sete a oito anos) nas máquinas de corte e costura.

Todas as técnicas de gestão da produção pesquisadas no questionário foram adotadas por um número maior ou menor de empresas, e a maior concentração de adoção dessas técnicas foi a partir de 1994, especialmente em 1995 e 1996.

Dado que a idade média das máquinas é de quatro a cinco anos, pode-se inferir que a implementação dessas técnicas tem

## **Atualização Tecnológica, Gestão da Produção e Pessoal e Estratégias**

### **Idade das Máquinas**

### **Técnicas de Gestão da Produção**

relação direta com a substituição dos equipamentos. Desse modo, verifica-se que a modernização tecnológica dessas empresas, com utilização de equipamentos mais avançados, influenciou na implantação de técnicas mais modernas de gestão. De modo geral, a adoção de tais técnicas se faz necessária pelas transformações impostas em virtude da globalização e do acirramento da competição.

As quatro técnicas mais adotadas pelas empresas foram: criação de grupos de trabalho, programas de conservação de energia e gestão ambiental e círculos de controle de qualidade. Além dessas, também mereceram destaque o planejamento das necessidades de materiais através de *software* específico e programas de cooperação com fornecedores e clientes.

No que diz respeito à terceirização da produção, verifica-se que a maior parte das empresas calçadistas da amostra adotou essa prática no período analisado, o que indica a importância para elas dos pólos (*clusters*) industriais com infra-estrutura adequada e empresas capacitadas no atendimento da terceirização, fundamentais para a competitividade das empresas calçadistas. A terceirização na fabricação do calçado – processo constituído de várias etapas – ocorre principalmente em etapas relativamente simples, de mão-de-obra intensiva, e, no outro extremo, em operações que requerem equipamentos muito especializados, ou ainda trabalho altamente qualificado.

#### **Programa de Apoio a Trabalhadores Demitidos**

Das nove empresas que apresentaram redução do número de empregados no período compreendido entre os anos de 1994 e 1997, apenas uma informou que utilizou programas de incentivo/ajuda aos empregados demitidos em função da utilização de novos equipamentos.

#### **Estratégias para Aumentar a Competitividade da Empresa**

As principais estratégias apontadas pelas empresas entrevistadas para aumentar a competitividade, dentre as sugeridas no questionário, foram:

- aumento do atendimento às necessidades do cliente;
- melhoria da qualidade dos insumos;
- redução do prazo de entrega; e
- conformidade dos produtos às especificações.

Com menor frequência responderam, ainda, que *atuar no mercado externo, desenvolver o conteúdo tecnológico e diminuir o preço* também poderiam aumentar a competitividade.

Vale ressaltar que outras estratégias mais voltadas para o cliente, consideradas indicadas em tempos de competitividade, tais como *desenvolver instrumentos de propaganda e marketing* e *eleva a eficiência da assistência técnica*, foram citadas apenas por cerca de metade das empresas. Os outros fatores que compõem a questão – lançamento de novos produtos, por exemplo – foram assinalados pela minoria das empresas entrevistadas.

A maioria das empresas que responderam ao questionário (55%) classificou como bons os resultados alcançados com a realização dos investimentos através do programa, 40% como excelentes e apenas uma como regulares.<sup>14</sup>

## Avaliação do Programa

Quanto ao *grau de dificuldade* encontrado para obter o financiamento dentro do Programa Coureiro-Calçadista, 33% das empresas consideraram como médio, 29% como baixo, 24% como não havendo dificuldade e 14% como alto.

Quanto às sugestões dadas para *melhor adequar o Programa* às necessidades do setor, as mais citadas foram:

- redução das taxas de juros;
- agilização da aprovação/liberação de recursos; e
- novos financiamentos.

Outras sugestões importantes dadas pelas empresas dizem respeito às políticas de financiamento do Sistema BNDES, tais como custos dos financiamentos, destinação dos recursos, carência, finalidade do apoio (incluindo capital de giro), e à maior participação dos agentes financeiros nos investimentos.

As sugestões mais citadas, *fora do âmbito do Programa de Financiamento* do BNDES, para melhorar a competitividade da empresa ou do setor coureiro-calçadista nacional foram:

- juros dentro das faixas do mercado internacional; e
- reforma tributária, trabalhista e fiscal.

Outras sugestões citadas foram relativas às políticas de atuação do governo e das próprias empresas, como criação de programas de incentivo à melhoria de qualidade dos produtos, apoio à participação em feiras, revisão de encargos, melhoria da infra-estrutura de transportes, incentivo à exportação, entre outros.

<sup>14</sup> Uma das empresas não respondeu à questão.

## Conclusões

O complexo coureiro-calçadista nacional apresenta dificuldades próprias de um setor tradicional, com forte participação da gestão familiar e que apresenta baixa cooperação entre os integrantes da cadeia produtiva e entre produtores de uma mesma etapa da cadeia. Em toda a cadeia se faz necessária uma avaliação dos procedimentos que vêm sendo adotados, desde a criação do gado até a distribuição do calçado ao cliente final.

A integração das etapas da cadeia produtiva significa maior articulação entre os frigoríficos, curtumes, fornecedores de máquinas e componentes, artefatos, até calçados, permitindo o aumento da eficiência da cadeia e da qualidade dos produtos.

Num ambiente competitivo como o que vivemos, cada empresa tem que se perceber num sistema em que compete com outras empresas não só no produto ou no processo, mas também no *design*, nos componentes, no *marketing*, na distribuição e no suporte ao cliente.

O estágio de modernidade e competitividade em que se encontra cada participante da cadeia é fundamental para a oferta do produto final ao consumidor. Se um participante está mais atrasado tecnologicamente ou gerencialmente, por exemplo, vai comprometer toda a cadeia.

Isto posto, observamos que cada segmento do complexo coureiro-calçadista ainda apresenta deficiências comprometedoras:

- pecuária: desde o tipo de gado existente no Brasil, cujo couro necessita de tratamento adicional para contornar o problema do "cupim", até os cuidados na criação, que ainda vêm comprometendo a qualidade do couro, com defeitos ocasionados pelos métodos de criação, conforme já descritos anteriormente;
- máquinas: setor que ainda vem sofrendo problemas decorrentes do atraso tecnológico, diminuindo suas chances de competir com as importações de países cujos produtos são vendidos a preços bem atrativos, com alta eficiência e boas condições de financiamento (a preferência por máquinas nacionais parece estar mais presente entre as médias e pequenas empresas);
- curtumes: o setor ainda exporta produtos de baixo valor agregado e apresenta defasagem em alguns dos seus processos produtivos, distribuição e *marketing*, persistindo a necessidade de modernização e aparelhamento adequado para a produção de couros acabados com qualidade para competir no mercado internacional; ademais, o distanciamento das unidades industriais da fonte de matéria-prima, em função da migração dos rebanhos para a região Centro-Oeste, vem prejudicando a logística e diminuindo a competitividade dos couros acabados no país;



- componentes: o setor sofre a constante ameaça das importações, apresentando ociosidade, mas parece estar buscando alternativas através da diversificação da produção, para atender a outros setores e diminuir a dependência do setor calçadista; outra alternativa poderia ser a de também buscar o mercado internacional, já que poucas empresas estão presentes no exterior, e as que nele atuam são sempre as mesmas, predominantemente do setor químico e de grande porte; e
- calçados: o setor ainda depende do *design* estrangeiro, mas tem boa competitividade frente aos concorrentes internacionais, sendo necessário, contudo, reavaliar as estratégias de *marketing* e distribuição no mercado externo, assim como aumentar os investimentos em P&D e em marcas fortes.

A pesquisa realizada mostrou que tem havido grande preocupação com a modernização, representada pelos altos investimentos em máquinas e equipamentos, mas ainda são baixos os investimentos em P&D. É sabido, no entanto, que apenas máquinas modernas não são suficientes para tornar o setor competitivo. Outros fatores também influenciam a competitividade das empresas, como aqueles associados à gestão da produção, distribuição e logística, bem como uma visão estratégica mais aprofundada do seu mercado e negócio.

Um aspecto positivo é que, embora a tendência dos últimos anos tenha sido a de dispensa de empregados – e a introdução de novos equipamentos gera, na maioria das vezes, desemprego –, a indústria calçadista não apresentou redução significativa no número de trabalhadores, o que demonstra que a relação capital/trabalho no setor não se alterou muito: em que pesem os investimentos em modernização tecnológica, o setor calçadista continua sendo de mão-de-obra intensiva. Paralelamente, a qualificação da mão-de-obra também aumentou, tendo declinado a sua rotatividade.

O Brasil tem muitas vantagens competitivas no setor calçadista e potencial para aumentar ainda mais essa competitividade, uma vez que: a) o baixo custo relativo da mão-de-obra vem sendo maximizado pelos deslocamentos regionais; b) o consumo *per capita* de calçados no Brasil ainda é baixo, sendo que o crescimento do mercado doméstico pode gerar importantes efeitos para alavancar nossa competitividade externa; e c) o fornecimento de matéria-prima – couro, componentes, entre outros – tem potencial para elevar sua produtividade e qualidade em relação aos patamares atuais.

Os fatores acima criam boas perspectivas para o aumento das nossas exportações, cabendo enfatizar os seguintes aspectos: a) a crescente importância da pequena/média empresa nesse setor, com agilidade para atender à demanda de produtos diferenciados, em pequenos lotes; b) a cooperação entre as empresas desse porte, incluindo esforço conjunto de *marketing*, distribuição e P&D, tem

papel fundamental na conquista de mercados externos; e c) há que se fazer esforços na direção de novos mercados, ainda pouco explorados, como a Europa e a América Latina, e de novos tipos de calçados, como, por exemplo, os esportivos.

Com relação ao Programa Coureiro-Calçadista do BNDES, vigente no período abril de 1995/junho de 1998, caberia destacar os pontos a seguir.

O montante de desembolsos efetuados durante todo o período de vigência do Programa foi de cerca de US\$ 189 milhões (atualizado até dezembro de 1998), sendo que a região Sul, onde também se situa a maior parte dos fabricantes do setor, foi a que mais recebeu recursos. Entre os estados, caberia destacar o Rio Grande do Sul, com 53% do total dos recursos desembolsados, São Paulo, com 16%, e Ceará, com 11% do total.

A amostra avaliada através dos questionários – composta por 21 empresas – representou investimentos realizados com recursos do Programa na faixa de R\$ 55 milhões, cerca de 30% do volume total. Uma análise desses dados, ainda que parcial, mostra que o maior investimento foi feito em equipamentos nacionais (35% dos investimentos com recursos do Programa) e em equipamentos importados (27%).

De modo geral, os investimentos geraram aumento da capacidade produtiva em todos os segmentos analisados, quais sejam, curtumes, componentes e calçados, sendo que o maior índice foi encontrado nas empresas calçadistas da amostra. Cerca de 90% delas apresentaram incremento da sua capacidade, sendo que o incremento médio ficou em torno de 34% entre 1994 e 1997: a capacidade aumentou de 38 milhões de pares de calçados em 1994 para 51 milhões de pares em 1997.

Com exceção de três empresas, as demais obtiveram aumentos significativos de produtividade – medida pelo quociente entre produção física e número de empregados – no período 1994/97. Entre os curtumes, o aumento acumulado de produtividade variou de 12% a 70%, enquanto nas empresas de calçados os percentuais variaram na faixa de 10% a 80% e nas empresas de componentes ficaram entre 40% e 80%.

O tempo médio de entrega do produto – considerado como o prazo médio entre a chegada do pedido na empresa e a data efetiva de entrega do produto ao cliente – vem sendo reduzido no mundo todo, aumentando cada vez mais a importância da produção flexível, com produtos diferenciados fabricados em pequenos lotes. A análise da amostra em questão indica que apenas três empresas de calçados, uma de componentes e dois curtumes não tiveram seus prazos de entrega alterados nos quatro anos considerados. As demais

empresas reduziram ano a ano seu *lead time*, assim como seus prazos de entrega, o que vai ao encontro da tendência mundial. Os prazos de entrega variam entre 10 e 28 dias entre os curtumes, entre dois e 15 dias nas empresas produtoras de componentes e entre 15 e 50 dias nas empresas calçadistas.

Cerca de 95% das empresas que responderam à pesquisa consideraram bons ou excelentes os resultados obtidos com a utilização de recursos do Programa. Metade das empresas disse não ter tido dificuldade ou ter tido pouca dificuldade em obter o financiamento e a outra metade considerou médio ou alto o grau de dificuldade em consegui-lo. Em se tratando de apoio a pequenas e médias empresas, predominantes nesses setores, observa-se a necessidade de rever os procedimentos quanto aos financiamentos indiretos pela rede bancária com os recursos do Sistema BNDES.

As sugestões dadas para a adequação do Programa serão consideradas para as políticas de financiamento em geral, visto que o Programa Coureiro-Calçadista não foi prorrogado, pois os atuais procedimentos de apoio do Sistema tornaram-se mais simplificados e abrangentes.

#### A. Caracterização da Empresa/Investimentos

Nome:  
Contato:  
Localização:

1. Nível de Integração da Empresa (indicar as atividades realizadas):

( ) curtume ( ) acabamento do couro ( ) injeção de plástico  
( ) componentes de calçados ( ) montagem do calçado  
( ) distribuição direta ( ) distribuição indireta ( ) outros (especificar)

As respostas a este questionário referem-se a:

conjunto da empresa ( ) apenas à unidade ( )

2. Principais Produtos:

Produtos	% do Faturamento em 1997

### Anexo: Questionário de Avaliação do Programa Coureiro- Calçadista do BNDES

## 3. Investimentos Realizados:

Período de realização dos investimentos do Programa: \_\_\_\_\_

Em R\$

Itens dos Investimentos	Recursos do Programa			Outros Recursos		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997
Equipamentos Nacionais						
Equipamentos Importados						
Obras Civas						
Desenvolvimento de Produtos, <i>Design</i>						
Meio Ambiente						
Outros						
Total dos Investimentos						

Nota: Os números referem-se aos investimentos *efetivamente realizados*.

## 4. Número de Empregados:

1994	1995	1996	1997

## 5. Principais Indicadores:

Em R\$

Indicadores Econômico-Financeiros	1994	1995	1996	1997
Faturamento Líquido Total				
⇒ Mercado Interno				
⇒ Mercado Externo				
Número de Unidades Vendidas				
⇒ Mercado Interno				
⇒ Mercado Externo				
Montante de Importações de Partes e Componentes				
Índice de Lucratividade (Lucro Líquido/Faturamento) (%)				

## 5.1.

Indicadores Técnicos	1994	1995	1996	1997
Capacidade de Produção Instalada (unidades/ano)				
Capacidade Utilizada (%)				
Percentual de Defeitos Apurados durante a Produção, em Relação ao Total Produzido (%)				
Percentual de Retrabalho sobre a Produção Defeituosa				
Tempo Gasto no Processo Produtivo do Principal Produto (entre o início do processo de transformação e a conclusão do produto)				
Prazo Médio de Entrega de Pedidos do Produto Principal (entre a chegada do pedido na empresa e a data efetiva de entrega do produto ao cliente), em Dias				
Percentual de Pedidos do Produto Principal Atendidos dentro do Prazo de Entrega Combinado				
Número Médio de Dias de Estoque				
Matérias-Primas				
Produtos em Processamento				
Produtos Acabados				

## Atividade Exportadora

Mercados	%
Estados Unidos	
Europa	
Mercosul	
América Latina (exceto Mercosul)	
Ásia	
Outros Países	

**B. Atualização Tecnológica, Gestão da Produção e Pessoal e Estratégias**

1. Qual a idade média das máquinas da sua empresa, por etapas do processo produtivo?

Modelagem ( ) Corte ( ) Costura ( ) Montagem ( )  
Acabamento ( )

2. A empresa adota alguma das técnicas de gestão da produção abaixo mencionadas? Em caso afirmativo, indicar o ano da adoção.

- ☐ *Just-in-Time* Externo
- ☐ Fabricação *Just-in-Time*
- ☐ Células
- ☐ Kanban
- ☐ Círculos de Controle de Qualidade
- ☐ Grupos de Trabalho
- ☐ Controle de Qualidade Total
- ☐ Controle Estatístico de Processo
- ☐ Redução do *Lead Time*
- ☐ Terceirização da Produção
- ☐ Aquisição de Equipamentos Automáticos
- ☐ Manufatura Assistida por Computador (CAM)
- ☐ Projeto Assistido por Computador (CAD)
- ☐ Planejamento das Necessidade de Materiais (MRP)
- ☐ Uso de Minifábricas/Rearranjo em Células
- ☐ Programa de Conservação de Energia
- ☐ Programa de Gestão Ambiental
- ☐ Programas de Cooperação com Fornecedores
- ☐ Programas de Cooperação com Clientes

3. No caso de haver ocorrido redução do número de empregados, foi desenvolvido algum programa de apoio aos trabalhadores demitidos?

4. Tendo em vista as condições atuais dos mercados interno e externo desse setor, assinale as estratégias que a empresa pretende adotar para aumentar a competitividade.

- ☐ Diminuir o preço
- ☐ Reduzir o prazo de entrega
- ☐ Elevar a eficiência da assistência técnica
- ☐ Assegurar a conformidade dos produtos às especificações técnicas
- ☐ Aumentar o atendimento às necessidades dos clientes
- ☐ Melhorar a qualidade dos insumos
- ☐ Lançar novos produtos com maior frequência
- ☐ Aumentar o número de linhas de produtos
- ☐ Diminuir o número de linhas de produtos
- ☐ Desenvolver o conteúdo tecnológico
- ☐ Atuar no mercado externo
- ☐ Desenvolver instrumentos de propaganda e *marketing*
- ☐ Outras



### C. Avaliação do Programa

1. Como a empresa avalia os resultados alcançados com a realização dos investimentos?

- ☐ Excelente
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Fraco

2. Qual o grau de dificuldade encontrado pela empresa para obter o financiamento dentro do Programa Coureiro-Calçadista?

- ☐ Alto
- ☐ Médio
- ☐ Baixo
- ☐ Não houve dificuldade

3. Que sugestões você daria para adequar o Programa às necessidades do setor?

4. Outras sugestões, fora do âmbito do Programa de Financiamento do BNDES, para melhorar a competitividade da sua empresa ou do setor coureiro-calçadista nacional.

ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). *Resenha estatística 1998*.

ARCHETTI, E. A. M. E., SALVADOR, N. N. B. *Minimização dos resíduos industriais de curtumes em Franca – São Paulo, Brasil*. Trabalho apresentado no II Simpósio Internacional de Qualidade Ambiental – Gerenciamento de Resíduos e Certificação Ambiental, 1998.

CICB. *Planejamento estratégico da indústria de curtumes no Brasil – Couro 2010*. Set. 1998.

\_\_\_\_\_. *Programa de reestruturação da indústria do couro no Brasil – programa especial de exportação das indústrias de curtumes do Brasil*.

COUROBUSINESS, Brasília, ano 1, n. 1/2/3, jul./ago., set./out., nov./dez. 1998.

FOLHA DE S. PAULO, vários artigos.

GAZETA MERCANTIL, vários artigos.

\_\_\_\_\_, Balanço anual 1997. Rio Grande do Sul, jul. 1997.

BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 9, p. 95-134, mar. 1999

## Referências Bibliográficas

- \_\_\_\_\_. Balanço anual 1998. Bahia, nov. 1998.
- GLOBAL COMÉRCIO EXTERIOR E TRANSPORTE, Exportações de calçados, um passo à frente, dois atrás, ano 1, n. 7, jul. 1998.
- MÓBILE FORNECEDORES, ano XI, ed. 103, set. 1998.
- ONU/CEPAL. *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de calzado del Brasil*. 1991.
- QUALIFY, Novo Hamburgo (RS), ano 2, set. 1998.
- SECEX. *Programa novos pólos de exportação – diagnóstico setorial: artefatos de couro*. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, 1998a.
- \_\_\_\_\_. *Programa novos pólos de exportação – diagnóstico setorial: calçados*. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, 1998b.
- \_\_\_\_\_. Panorama setorial – máquinas e aparelhos mecânicos. *Informativo Secex*, ano 1, n. 12, jul. 1998c.
- TECNICOURO, v. 19, n. 8, ago. 1998, e n. 10, out. 1998.
- WORLD TRADE ORGANIZATION. *Annual report 1997*.